В. И. Терещенко

Организация и управление

Опыт США

В. И. ТЕРЕЩЕНКО

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

(опыт США)

ИЗДАТЕЛЬСТВО „ЭКОНОМИКА“

Москва — 1965

В. И. Ленин придавал огромное значение научной разработке вопросов организации и управления. У Владимира Ильича нет специальных работ под таким названием, но в его трудах можно найти формулировки по существу всех основных принципов организации и управления. В таких работах, как «Лучше меньше, да лучше», «Очередные задачи Советской власти», доклад на IX съезде партии, «Государство и революция» (глава 5), и многих других работах Ильича излагаются принципиальные вопросы организации и управления.

Изучению проблем организации и управления у нас в стране придается большое значение, особенно в последние годы. Вопросы организации и управления постоянно находятся в поле зрения наших партийных, хозяйственных и плановых органов.

В стране создан Научно-исследовательский институт организации и управления СНХ СССР, который разрабатывает проблемы советской науки об организации и управлении. Изучением этих проблем занимаются и другие научные учреждения, привлекая также и зарубежный опыт.

В этой связи определенный интерес представляет зарубежный опыт организации и управления, в частности опыт США. Естественно, мы не можем копировать капиталистические формы и методы организации и управления. Однако нельзя пренебрегать тем рациональным, что можно извлечь из американского опыта и применить в нашей стране.

Предлагаемая вниманию читателей брошюра является продолжением начатого на страницах «Известий» интересного и важного разговора об организации и управлении как науке.

Автор брошюры — В. И. Терещенко — был профессором-экономистом ряда высших учебных заведений США, где наряду с другими предметами преподавал курс «Организация и управление». Он работал консультантом у фермера Р. Гарста, а также в министерстве сельского хозяйства США.

В 1960 г. В. И. Терещенко возвратился на Родину и работает в научно-исследовательском институте Министерства сельского хозяйства Украины.

В. И. Терещенко после опубликования на страницах «Известий» статьи «Эффект мелочей» получил много писем, в которых читатели просят его более подробно осветить вопросы, затронутые в статье. Настоящая работа является ответом на вопросы, поставленные читателями в письмах к автору.

Мы уверены, что читатель найдет в ней много интересного, хотя не все предложения, высказанные в брошюре, могут найти применение у нас в стране, так как они присущи только капиталистической форме хозяйства.

---

1 Немного истории

Из всего, что автору пришлось видеть, наблюдать и изучать за 30 лет жизни в США, ничто не казалось ему столь достойным самого глубокого внимания, как постановка вопросов организации и управления.

Вопросы эти возведены в США в степень особой межотраслевой науки, отличающейся от таких отраслевых наук, как организация промышленности, организация сельского хозяйства, транспорта, торговли и т. д. Последние существуют и изучаются в США так же, как и у нас. Но наряду с ними в США есть и особая межотраслевая наука, объектом которой является все то сходное и однородное, что еще В. И. Ленин усматривал в ведении дела разными и разнородными предприятиями, учреждениями, ведомствами и пр. Формы и способы конкретного решения этих проблем составляют предмет отраслевых дисциплин. Изучение же общих закономерностей и самих принципов организации и управления служит целью рассматриваемой межотраслевой науки.

Первые всходы наука об организации и управлении дала в области промышленного производства. Ее отцом американцы традиционно считают известного инженера Фредерика У. Тейлора. Годы 1896 и 1911, когда вышли две основные работы Тейлора «Сдельная система» и «Принципы управления», считаются годами зарождения новой дисциплины. Тейлор высказал мысль о том, что

если в прошлом в вопросах организации и управления на первом месте стоял организатор, то в настоящее время на первое место выступает «система».

Иначе говоря, роль человека-организатора должна сводиться, по мысли Тейлора, лишь к установлению организации самой системы.

Идея Тейлора была живо подхвачена целым рядом американских ученых, инженеров, профессоров. Имена Лоуренса Ганта, Х. Эмерсона, Ф. Гильберга и других скоро стали рядом с именем Тейлора. Генри Форд в своей книге «Моя жизнь и труд» в 1922 г. высказал основную идею Тейлора словами о том, что нет ничего опаснее, как говорить о «гении организации» и делать на него ставку в том или ином деле: текущие деловые вопросы должны разрешаться системой, а не «гениями организации».

Уже в 1911 г. в Америке было создано первое общество по улучшению организации производства, одним из инициаторов создания которого был Тейлор. Вслед за этим обществом стали организовываться другие аналогичные ассоциации, занимавшиеся вопросами организации и управления и ставшие трибунами для пропаганды и внедрения новых методов организации и управления.

В 1926 г. на средства фонда Рокфеллера при Гарвардском университете была создана специальная группа, имевшая своим заданием исследование проблем организации управления. Много крупных фирм, например «Westen Electric Co», не раз отпускали большие средства для проведения лабораторных работ и практических исследований по вопросам организации и управления.

В. И. Ленин дал системе Тейлора следующую оценку: «...система Тейлора, — как и все прогрессы капитализма, — соединяет в себе утонченное зверство буржуазной эксплуатации и ряд богатейших научных завоеваний в деле анализа механических движений при труде, изгнания лишних и неловких движений, выработки правильнейших приемов работы, введения наилучших систем учета и контроля и т. д. Советская республика во что бы то ни стало должна перенять все ценное из завоеваний науки и техники в этой области»[1].

Постепенно в США появились ныне многочисленные журналы, посвященные вопросам организации и управ-

[1] В. И. Ленин. Соч., т. 27, стр. 229—230.

ления, стала развиваться специальная литература. Количество книг и брошюр в рассматриваемой области выросло в настоящее время до весьма солидных размеров. Многие из американских трудов переведены на западноевропейские языки. На сцену вышли такие теоретики организации и управления, как проф. Питер Дрейк, Рат Бенлей, Бенис Мак Гарт и многие другие, считающиеся в настоящее время признанными крупными авторитетами по вопросам организации и управления.

Знаменательно, что многие европейские страны пошли по пути США. Уже в 1947 г. в Англии был открыт «Британский институт управления». Консультационная английская фирма «Л. Урвик энд Партнес» в Лондоне известна во многих странах. В 1947 г. в Женеве был организован «Международный институт управления», а в 1959 г. там же возникла «Международная ассоциация центров по преподаванию методов управления», в которую ныне входят такие страны, как Франция, Бельгия, Англия, Италия, Швейцария и др.

Научная постановка вопросов организации и управления находит в настоящее время отражение и в системе американского образования. Курсы по вопросам организации и управления были постепенно введены в программы высших учебных заведений США. Считается, что в США имеется свыше 250 «точек», т. е. колледжей, университетов, специальных школ, семинаров и т. д., где ведется обучение, обсуждение и изучение вопросов организации и управления. До 50 высших учебных заведений имеют специальные факультеты, вся программа преподавания на которых концентрируется вокруг науки об организации и управлении. Иногда это так называемые «business school» (школы деловой администрации), иногда «faculty of industrial management» (факультеты промышленного производства) и т. д., но цель их общая — готовить кадры специалистов по вопросам организации и управления. Такая высшая школа, как Harvard University School of Business Administration» (школа деловой администрации Гарвардского университета) пользуется мировой репутацией. В 1959—1960 гг. в этой школе обучались студенты из Австралии, Англии, ФРГ, Голландии, Шотландии и других стран. Высоко стоит репутация и «Business School» Колумбийского университета в Нью-Йорке.

С развитием научной постановки вопроса организации и управления в США получили широкое распространение особые бюро консультантов. Сперва это были фирмы главным образом инженеров по усовершенствованию организации производства, особенно в области металлопромышленности. Потом работа таких консультантов охватила и другие области производства. Консультантами первоначально были инженеры, но с расширением сферы науки об организации и управлении консультации по своему характеру постепенно начали выходить из области инженерного дела. Экономическое развитие страны выдвигало организационно-управленческие задачи, решение которых лежало вне сферы инженерного дела.

Тейлоризм в своем первоначальном виде стал устаревать в США, так как Тейлор, несмотря на значительный вклад, который он сделал в науку об организации и управлении, упустил один важный момент, приобретший позже в США большое значение: момент психофизиологии человеческого труда и социальных отношений, неизбежно возникающих при наличии организованных масс трудящихся. На рабочего у машины Тейлор смотрел как на своего рода продолжение машины и главной задачей считал полную синхронизацию работы рабочего и машины. Однако в настоящее время психологические факторы считаются не менее важными, чем моменты чисто инженерно-технические. Инженеры с узкоспециальным образованием не подготовлены иметь дело с такого рода факторами. В диапазоне работы консультационных бюро началась эволюция в сторону более широкого охвата возникавших организационно-управленческих проблем. В бюро консультантов стали требоваться не только инженеры, но и экономисты, юристы, психологи, медики, социологи и т. д.

Расширение сферы науки об организации и управлении, постепенно охватившей все области хозяйственной жизни США от промышленного производства до сельского хозяйства и от торговли и транспорта до организации бытового обслуживания населения, потребовало соответствующей эволюции и в подготовке специалистов по организации и управлению. Профессия инженера в настоящее время уже не считается достаточной, а с другой стороны, и не является обязательной квалификацией для специалистов-организаторов, хотя инженерные нау-

ки и составляют существенную часть изучаемых ими дисциплин.

Широкий профиль требуемой подготовки, однако, еще не означает требования «всезнайства». Технологические вопросы теперь не включаются в сферу компетенции специалистов по организации и управлению. Какие, например, удобрения следует вносить в данную почву решает агроном, специалист же по вопросам организации и управления указывает не что делать, а как делать, организует процесс работы, учета, контроля, делопроизводства, дает оценку экономической эффективности и рекомендации в отношении рационального использования рабочей силы и оборудования.

Деятельность многочисленных американских консультационных бюро по вопросам организации и управления весьма многообразна. Обращается в бюро, скажем, завод, изготовляющий точные приборы: «Не понимаем, в чем наша ошибка. Применяем самую лучшую технику, инженеры у нас знающие, себестоимость продукции ниже, чем у конкурентов, цены на наши продукты выгодные и все же прибыль мала». Неделями, а иногда и месяцами сидит консультант из бюро на заводе. Плывущие по конвейеру детали приборов его не интересуют, да он их и не знает. Он смотрит, как идет работа, расспрашивает рабочих, наблюдает, как они приходят и уходят с работы, куда и как они ходят во время работы, молча сидит на заседаниях директоров, изучает бухгалтерские книги, читает корреспонденцию. Проходит время. Консультант подает отчет-предложение. Директор ожидал услышать какие-то необыкновенные советы, а консультант говорит ему: «Реорганизуйте отдел информации и корреспонденции. «Пробка» у вас в неправильном потоке информации. К людям попадает такое количество бумаг, что если бы человек весь день читал, то все равно бы не успевал все прочесть. Письма лежат неделями, и нарушается синхронизация в работе». Директор скептически пожимает плечами, но все же пробует внедрить предложение, и... совершается «чудо» — прибыль идет вверх!

Консультант, работавший на заводе, может получить последующее задание на предприятии уже торгового характера, в банке, в транспортном деле и т. д. Специалисты своего дела в соответствующих областях, конечно, находятся в более выгодном положении, когда анализ

организации тесно связан с технологической стороной ведения дела. Но в то же время консультант-организатор широкого профиля скорее подмечает те неувязки общего характера, которые ускользают из поля зрения отраслевых специалистов.

Любопытные примеры в этом случае дает сельскохозяйственное производство, традиционно раньше считавшееся областью, где все вопросы решались только агрономами и зоотехниками.

В 1942 г. в конгрессе США был поставлен вопрос о рационализации фермерского труда. На средства, ассигнованные конгрессом, в 1943 г. при университете Пардью в штате Индиана был создан так называемый «Национальный проект по упрощению фермерского труда». Под руководством профессора М. Монделя, известного авторитета в вопросах хронометража, университет провел многочисленные изыскания по хронометражу сельскохозяйственных работ. Было издано много работ о том, как упростить фермерский труд, как его рационализировать, как сделать так, чтобы за единицу времени можно было бы получить лучшие результаты при минимальной затрате человеческих усилий. Раньше традиционно считалось, что сельскохозяйственный труд по своей природе является тяжелым видом труда, требующим в среднем затраты энергии в 8—10 раз больше, чем тратится в единицу времени человеком, «ничего не делающим». Проведенные же изыскания показали, что так называемая «тяжесть» труда фермера вызывается не столько характером работы, сколько ее плохой организованностью, нерациональной затратой энергии и всевозможными «моментами напряжений»: пастух бежит, догоняя какую-то убежавшую корову; какие-то двери в хлеву не открываются свободно, и их надо открывать, нажимая спиной; какая-то телега застревает на дороге, и ее требуется толкать; приходится поднимать тяжелые мешки с зерном и т. д.

При правильной организации труда и наличии современной техники среднюю затрату человеческой энергии в сельскохозяйственном труде можно уменьшить по крайней мере втрое. Возможность сокращения затрачиваемой энергии в процессе физического труда фермера сразу повышает продолжительность его рабочей жизни. При нерациональной организации труда, как показа-

ли обследования в штате Индиана, фермер в возрасте 60—64 лет мог работать не больше 16 дней в месяц; при правильной организации он мог работать столько же, сколько фермер в возрасте 40—44 лет. Рационализация сельскохозяйственного труда, таким образом, не только облегчает этот труд, но и является источником роста трудовых ресурсов сельского хозяйства страны.

Любопытный эксперимент был сделан профессором Картером в штате Вермонт в 1943 г. на одной молочной ферме, где содержалось только 22 коровы и у фермера работал один рабочий. Картер изучил, куда и в какой последовательности ходит фермер и его рабочий и как протекает их процесс работы. Потом он сделал ряд предложений: вилы держать не в этом углу, а в том углу; инструмент сложить в этом сарае, а сено держать в другом помещении; в хлев входить не с этой стороны, а с другой; стол переставить в другой угол; купить лопаты с более удобными ручками и т. д. (капиталовложения по договоренности с фермером не должны были превышать 50 долл.). В итоге подобного рода рационализации процесса работы на ферме Картеру удалось уменьшить затраты рабочего труда на 760 человеко-часов и сократить хождения во время работы на 1277 *км* в год.

Не пренебрегает наукой об организации и управлении и рекламное дело, столь развитое в США и в конечном итоге базирующееся на использовании чисто психологических моментов в торговле. Одна фирма, изготовлявшая различные сорта пива, провела ряд лабораторных работ и выпустила сорт пива, якобы не способствующего полноте человека. Соответствующая этикетка на бутылках такого пива гласила: «Этот сорт пива не способствует полноте». К удивлению владельца фирмы именно на этот сорт пива спрос был очень малый и публика покупала его неохотно. Ломали голову, почему это происходит. Обратились в консультационное бюро. Консультанты изучали вкусовые качества пива, его влияние на пищеварение, провели лабораторные работы и все же не могли долго прийти ни к какому заключению. Тогда пригласили психологов, которые дали заключение: с этого сорта пива надо снять его этикетку, так как она отпугивает покупателей. Этикетку сняли, и спрос на данный сорт пива сразу стал резко повышаться. Секрет был прост: когда покупатель хочет пить, он забывает, что пиво может способ-

ствовать полноте человека, и с удовольствием удовлетворяет свою жажду без всяких размышлений; но когда он видит бутылку, на этикетке которой есть слово «полнота», он вспоминает о возможной «опасности пополнеть», воспринимает это слово как сигнал об «опасности» и покупает вместо пива кока-колу, лимонад и т. д.

Как ни широка и всеохватывающа наука об организации и управлении, в ней все же можно различать три основных раздела: проблемы теории и практики организации, вопросы условий труда и проблемы инженерно-экономические, или техноэкономические. Деление это чисто условное, связанное скорее с чисто педагогическими соображениями ведения курса по организации и управлению, а отнюдь не с внутренним логическим построением данной науки. Историческое развитие этой науки также подсказывает такое подразделение. На основании своего личного опыта ведения курса по рассматриваемой дисциплине автор считает именно такое деление наиболее практичным и удобным, несмотря на отсутствие в данном случае единого признака для классификации.

Следует подчеркнуть, что замена выражения «организация и управление» выражением «организация управления» является ошибочным. Под организацией понимается структура, остов, в рамках которого производятся определенные мероприятия. Управление же — это совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение определенной цели. Организация — это своего рода «анатомия» предприятия, управление — это его «физиология». Если хотите, организация — это «статика» дела, управление — его «динамика».

Что же касается таких терминов, как «администрация» и связанное с ним «администрирование», то под администрацией в США обычно понимают процесс установления определенной организации и системы управления. Под словом же «система» следует понимать метод, применяемый при управлении. Следует однако отметить, что если различие между «организацией» и «управлением» является в США более или менее общепринятым, точное определение вышеупомянутых четырех основных терминов наталкивается на большие трудности и продолжает вызывать много споров. Попытка Международного бюро труда в Женеве выработать определения, в равной степени приемлемые для всех, также оказалась малоуспешной.

Но не будем останавливаться на этих нескольких схоластических вопросах и посмотрим, чем занимаются каждая из упомянутых трех основных частей науки об организации и управлении.

Во-первых, посмотрим, какова тематика первого раздела этой науки, раздела, разрабатывающего общие экономические проблемы теории организации, управления и практики ведения делопроизводства, учета, контроля, планирования и организации труда в самом широком смысле этого слова.

2 Вопросы теории и практики

Центральными вопросами в этом разделе являются: оптимальность размеров предприятия, степень его централизации или децентрализации, общая организационная структура, правильное определение штатов, определение обязанностей, контроль и учет труда.

Остановимся сперва на первом вопросе. Проблема оптимального размера различных предприятий постоянно обсуждается и у нас. То, что крупное предприятие более эффективно в отношении использования оборудования, сырья, помещения и т. д.,— это уже общеизвестная истина.

Но вот где установить «потолок», чтобы не впадать в «гигантоманию»? Общая тенденция в США — считать определяющим фактором в этом отношении момент управленческий. «Потолок» устанавливают исходя не из теоретической оптимальности в использовании машин, материалов и т. д., а из практической возможности «охватить» данный вид деятельности управлением, возможности справиться как технически, так и психологически с организационным аппаратом больших масштабов. Американская практика показывает, что человеческие способности в этом отношении довольно ограничены. Единственным способом «поднятия потолка» поэтому становится децентрализация управления и передача максимально большого количества функции сверху вниз управленческого аппарата. Вот почему огромные разме-

ры ряда современных американских предприятий балансируются их управленческой децентрализацией.

На весь мир известна гигантская американская монополия — фирма «Дженерал моторс», нанимавшая свыше 600 тыс. рабочих и получившая 1,5 млрд. прибыли в 1962 г. Но далеко не все знают, что эта своего рода «капиталистическая империя» состоит фактически из 35 автономных отделений, настолько независимых от центра, что они даже могут конкурировать между собой. Деятельность общего для них всех правления ограничивается лишь разработкой общей «стратегии» производства. Использование патентов, некоторые вопросы планирования, принципы торговой и финансовой политики и разделения рынков, распределение крупнейших заказов (особенно правительственных), вопросы экспорта и т. д. — вот круг проблем, которыми занимается правление фирмы. «Тактика» же производства — это дело каждого отделения фирмы, самостоятельно решающего все производственные вопросы.

В 1947 г. дела фирмы Форда значительно пошатнулись и дошли до того, что компания терпела до 9 млн. долл. убытка ежемесячно. Причина этого заключалось в излишней централизации управления, традиционно сохранявшейся с дней основания фирмы стариком Генри Фордом. Форд был талантливым инженером, но, как говорят, очень плохим экономистом. Его выросшую фирму удалось спасти лишь после того, как она попала в руки его сына, Форда 2-го, и управляющего Э. Бриджа, реорганизовавших предприятие на началах децентрализации производства.

При разработке структуры каждого предприятия, учреждения, хозяйства излюбленным американским методом является составление организационного чертежа, таблицы, диаграммы. Их составление считается альфой и омегой также и каждой реорганизации, любого критического анализа. Делается своего рода рентгеновский снимок предприятия. Практика показывает, что, когда вы начинаете рисовать организационную таблицу, она сразу же дает более четкую, ясную картину того, что вы хотите создать и что вы уже имеете, чем любое описание словами. Сразу всплывают и делаются видными все неувязки. Слова и простое описание слишком легко вуалируют в каждом деле организационные неясности и недо-

четы. Пока не нарисована ясная, логическая организационная схема, «организации» нет.

Каждый кружок и квадратик на таком общем организационном чертеже требует потом дополнительных организационных таблиц, показывающих их внутреннюю структуру. Такой процесс «расшифровки организации» продолжается вплоть до составления наглядных таблиц, иллюстрирующих внутреннее строение самых мелких организационных подразделений. В последних таблицах уже каждый человек обозначается отдельным значком. Изобразить таким порядком структуру некоторых учреждений нередко бывает трудно, и эта трудность всегда симптом плохой организации.

Приготовление организационных чертежей мелких организационных подразделений с указанием места служащего связано с точным определением функции последних и получением своего рода фотографии рабочего дня для каждого индивидуума. Совершенно очевидно, что попытка учесть каждую минуту времени управленческого персонала была бы абсурдной. Тем не менее по крайней мере на 75—80% должны быть выявлены данные, показывающие, сколько времени отнимает выполнение отдельных основных обязанностей, назначенных тому или иному человеку.

Нередко случается, что простой арифметический подсчет показывает, что выполнение назначенных функций одним данным служащим просто физически невозможно. Это требует увеличения персонала. В других случаях находятся служащие, фактически занятые только 20—30% своего рабочего времени; это требует слияния нескольких должностей в одну.

Чертежи, о которых шла речь, отображают как бы «статику» предприятия. Такой же метод анализа американцы любят применять и к его «динамике». Вопрос в данном случае идет об изображении на диаграммах основных производственных и делопроизводственных процессов и процедур в виде линий, проходящих через отдельные точки организационного чертежа, соединяющих его составные кружки и квадратики. Такие линии должны быть короткими, прямыми и ясными. Если линии начинают виться и «гулять» во все стороны, это симптом плохой организации. Попытки проводить такие линии при непродуманной организации иногда приводят к тому, что

линия «повисает» в воздухе, и никто не знает, куда же она нормально должна дальше идти. Это нередко случается при анализе потока корреспонденции, последовательности выполнения и контроля выполнения различных решений, учета продукции и т. д.

Описанные методы составления чертежей и диаграмм считаются весьма эффективными для выявления обезлички, правильного делегирования полномочий, соответствия между правами и обязанностями, неправильного сочетания или расчленения функций и т. д. Было бы ошибочно видеть в этой американской технике какое-то магическое средство для разрешения всех организационно-управленческих проблем. Тем не менее не приходится отрицать, что подобного рода прием действительно подкупает своей простотой, наглядностью и акцентированием внешне неважных, но на самом деле очень существенных моментов, которые порой остаются незамеченными в организационном «лесу» крупных предприятий и учреждений.

Кардинальным вопросом науки об организации и управлении является оптимальное использование живой силы, в частности времени высококвалифицированного и высокооплачиваемого персонала. Автору вспоминаются дни, когда он начал высокооплачиваемую по часам работу консультанта в одном крупном деле. «Поначалу казалось, что за мной все время следят: возьму в руки перо — сейчас же подходит стенографистка: «Диктуйте, пожалуйста!». Начну подсчитывать цифры: «Не делайте этого сами, вам подсчитают». Иду в библиотеку за справочником: «Ну зачем же вам тратить на это время; скажите Мэри, и она его вам принесет». Потом мне директор объяснял: «Мы за вами не следим. Но мы знаем, что вы европеец, а вы в Европе не умеете ценить свое время. Мы только хотим приучить вас ценить свое время. Мы не можем позволить себе роскошь, чтобы квалифицированный работник тратил время на то, что может сделать лицо, умеющее только писать и читать. Иначе мы разоримся!».

Вот почему в США, несмотря на всю развитую механизацию, такое огромное количество машинисток, стенографисток, секретарей, клерков. Такая система, при условии если загрузка у всех стопроцентная, весьма эффективна, так как она резко повышает производительность труда высокооплачиваемых специалистов и в конечном

итоге снижает себестоимость производства. Решающим фактором в определении состава кадров является не принципиальный вопрос о процентном соотношении между количеством работников производительного труда и обслуживающего и управленческого персонала, но окончательная себестоимость продукции. В нашей действительности, например, американец добивался бы уменьшения числа бухгалтеров и счетоводов в том или ином колхозе или совхозе лишь в том случае, если бы оно приводило к снижению себестоимости центнера пшеницы, килограмма молока, сотни яиц и т. д. Само же по себе увольнение счетоводов и представителей подобного рода «непроизводительного» труда (в итоге чего, быть может, стало бы трудно высчитать точно себестоимость производства) в его глазах не имело бы никакого реального смысла.

Рост производительности труда и механизация исторически ведут к уменьшению в процентном отношении числа лиц, занятых в сфере материального производства, в то время как количество обслуживающих должно неминуемо увеличиваться. В конце XIX столетия процент канцелярского обслуживающего персонала по отношению к общему числу работающих в США равнялся 2,5%; в 1940 г. он был уже 10%, а в 1959 г. он возрос до 16%. Эти цифры в США никого не пугают. Однако увеличение обслуживающего персонала в США отнюдь не приравнивают к раздуванию штатов. Совершенно очевидно, что всякая эффективная организация требует сведения количества работающих до минимума и полной загрузки всех участков трудового процесса. Но при правильной организации не должен нарушаться экономический принцип, согласно которому ни один человек высокой квалификации, получающий большую зарплату, не должен делать работу, которую может выполнять человек меньшей квалификации, получающий более низкую зарплату. Нарушение этого правила повышает себестоимость производства и ведет к расточению человеческих ресурсов.

Проф. Парлсон сделал любопытное обследование в Швеции, где постоянно были жалобы на то, что в итоге неправильного распределения функций люди, занимающие большие посты в деловом мире, вообще лишены возможности заниматься систематически какой-либо важной работой. Действительно, оказалось, что из две-

надцати обследованных им лиц лишь один человек мог работать у себя в кабинете без перерывов целых... 20 минут! Секрет же второго, кто ухитрялся уделять для этого целых полтора часа в день, оказался простым: каждое утро он приходил на работу на полтора часа позже, начиная рабочий день с работы дома.

К сожалению, то же самое происходит и у нас. Люди с большим опытом и знаниями, могущие действительно много дать обществу и сделать много для великого дела строительства коммунизма, часто вынуждены попусту тратить свое драгоценное время на всякую административную чепуху: подписывать десятикопеечные счета (иначе инспектор не примет отчета); писать и подписывать письма, которые можно было бы написать в 10 раз скорее, если бы в штате была стенографистка, и которые мог бы подписать и служащий невысокого ранга; заниматься вопросами, которые мог бы самостоятельно разрешить хороший секретарь, и т. д.

Одна из причин, почему в США столь развита практика приглашения консультантов для разрешения отдельных проблем вместо того, чтобы иметь на постоянном жаловании соответствующих специалистов, — это частая невозможность полного использования последних: когда допускаемая скорость движения на данной дороге только 30 *км* в час, нет смысла ездить по ней на автомобиле с мотором, могущим развить скорость до 150 *км*.

Рациональное использование времени трудящегося имеет, впрочем, значение не только в отношении лиц с высокой квалификацией. Как подчеркивают в США, промахи в этом отношении могут быть и в отношении лиц с относительно скромной зарплатой. В Чикаго как-то сделали обследование работы стенографисток в ряде отделений одной крупной фирмы (надо отметить, что в США труд стенографистки оплачивается значительно выше, чем машинистки или клерка). Оказалось, что только 33% времени обследованных стенографисток шло на то, чтобы принимать диктовку или ее расшифровывать; 23% их времени уходило на простое печатание на машинке; 15% шло на подшивку корреспонденции; 6% — на отыскание всякой информации; 4% времени уходило на выполнение всяких личных поручений начальников и т. д. Короче говоря, лишь $^1/_3$ часть того рабочего времени,

за которое стенографистки получали свою профессиональную зарплату, использовалось в соответствии с их квалификацией; $^{2}/_{3}$ их работы могли выполнять лица и без знания стенографии. Вывод был ясен: обследование привело к реорганизации работы и замене ряда стенографисток служащими с более низкой зарплатой в одних отделениях фирмы и переводу освобожденных стенографисток в те отделения, где их не хватало. В итоге в отделениях первой группы канцелярские расходы понизились, а в отделениях второй группы производительность канцелярского труда повысилась.

Все это звучит довольно элементарно, но американский подход в таких вещах весьма поучителен: экономические расчеты в вопросе использования штатов у нас практикуются далеко не всегда. Вместо экономических подсчетов с карандашом в руках, которых требует наша партия и правительство, часто практикуется просто поход против «непроизводительного» персонала. В итоге так называемой «экономии» на таких служащих получается в конечном итоге сильное повышение общей стоимости производства. Правило «делай все сам» обычно приводит, как показывает американская практика, к тому, что все выполняют лишь часть того, что они могли бы сделать при правильном функциональном распределении обязанностей и рациональной специализации.

Самой нерациональной «экономией» из всех возможных в рамках конторской работы американцы считают уменьшение числа телефонных установок и расходов на телефонные звонки. И это несмотря на то, что в США телефонная сеть находится в руках частных фирм и счета в большинстве городов оплачиваются по числу сделанных звонков. Еще более парадоксальным оказывается то, что, по одному из обследований в Чикаго, 84% фирм разрешают служащим принимать личные телефонные звонки, 75% фирм разрешают делать с места работы личные телефонные звонки за счет компании. Практика показывает, что такая вольность экономически выгоднее, чем запрет служащим пользоваться в служебных помещениях телефоном за счет фирмы для личных потребностей и устанавливать контроль за соблюдением такого запрета: если человеку нужно позвонить, говорят американцы, а ему запрещают это сделать, то произво-

дительность его труда падает, так как его мысли будут далеки от работы; во многих случаях он просто выйдет из учреждения через задние двери и сходит за счет рабочего времени к общественному телефону. Это фирме обойдется дороже, что и было подтверждено самыми тщательными исследованиями.

Указанный пример иллюстрирует тесную связь между вопросами организационной практики и поведением трудящихся, поскольку последнее обусловливается условиями труда, входящими в тематику науки об организации и управлении.

3 Условия труда

Посмотрим теперь, чем конкретно занимается этот второй раздел науки, имеющий своей целью определение оптимальных условий труда в самом широком смысле этого слова.

Диапазон проблем, входящих в понятие «условий труда», весьма широк: от правовых форм, влияющих на производительность труда, до психофизиологии трудовой деятельности человека и устройства помещений и оборудования, создающего ту материальную среду, которая отражается на физической, интеллектуальной и психической трудоспособности человека.

Как известно, рабочее законодательство и юридические нормы по охране труда в США по своей неразработанности и отсталости отнюдь не соответствуют общему экономическому развитию страны, являют картину все обостряющейся борьбы между трудом и капиталом и во многих отношениях оставляют рабочего «на волю победителя» — нанимателя, несмотря на значительные сдвиги в этой области, которые ранее имели место.

Идеологическое обоснование такому порядку вещей часто находят в теории «менеджеризма» («менеджер» по-английски означает управляющий). Согласно этой теории истинными вершителями современного капиталистического мира США являются не капиталисты, а «менеджеры», т. е. управляющие — технические директора корпораций. Капиталисты, дескать, остаются только

собственниками, технически устраненными от своих собственных предприятий и лишенными возможности оказывать непосредственное влияние на их развитие, а поэтому и на судьбы всей деловой жизни страны. Продолжаемая, дескать, распыляемость акционерного капитала, с одной стороны, а с другой стороны — необходимость специальных знаний и академической подготовки для управления крупными корпорациями создали условия для развития своего рода нового класса высококвалифицированных работников. От их существования выигрывают все: и капиталисты, и рабочие, и общество в целом. Они повышают капиталистическую прибыль, успешно развивая предприятия; их интересы в то же время как «служащих на жалованьи» идентичны с интересами рабочих; от повышения общей экономической эффективности, за которую борются менеджеры, выигрывает все общество. Являясь «бескорыстными» служителями общества, менеджеры сделали ту мирную «революцию управляющих», в итоге которой капитализм в его прежнем виде в США умер и настала эпоха гармонии между трудом и капиталом. Экономическое развитие США теперь в руках жрецов науки об организации и управлении — профессиональных менеджеров.

Менеджеризм, как американская теория управления, является в конечном итоге апологетикой капитализма. Она выступает в значительной степени как социологическое учение и, как правильно указывает в своей работе «Социология бизнеса» Д. М. Гвишиани, является неотъемлемой частью современной буржуазной идеологии США. Менеджеры рассматриваются этой теорией как своего рода благодетельные распорядители экономической жизни страны. Теория менеджеризма передвигает центр тяжести правовых вопросов в область социологических «паблик рилейшенс» (общественных отношений), «человеческих отношений», «социальной психологии», психофизиологии труда и т. д. Такое вуалирование классовой борьбы не представляет практической ценности с точки зрения использования американских методов в наших условиях. Тем не менее в процессе разработки теории менеджеризма американцы накопили довольно значительный опыт и сдвинули прежнюю физиологию труда в ее чистом виде в область психофизиологии, психотехники и коллективной психологии.

Как известно, изучение трудовой деятельности человека с точки зрения его мышечной активности, исследования функционального состояния его тела в процессе работы и т. д. насчитывает уже столетнюю историю. Именно на такого рода исследованиях сосредоточивает сейчас свое внимание немецкий институт физиологии труда в г. Дортмунде. Развитие современной техники, однако, делает необходимым сочетание с машиной не только физиологических особенностей оператора, но и его психологических свойств. Если Ф. Тейлор, изучая каждое мускульное движение человека у машины, не мог оставаться безразличным к такого рода вопросам, как дыхание и кровообращение рабочего, то современная разработка системы «человек — машина» требует создания уже и теории чисто психологического восприятия машины человеком. Одной из причин, почему тейлоризм в его первоначальном виде сошел со сцены США, как раз и был тот факт, что Тейлор смотрел на рабочего у станка, как на своего рода бездушное продолжение машины, и добивался только полной синхронизации движений обоих.

Сложность и высокая производительность современных машин в сочетании с данными экспериментальной психологии выдвинули теперь в США на первое место вопрос о психологической переработке человеком поступающей информации, что требует изучения общей реакции рабочего на различные факторы производственного и управленческого процессов. В конце 40-х годов в Англии начала развиваться «эргономия», т. е. наука, имеющая своей целью установление оптимальной системы «человек — машина» при помощи использования современных достижений биологии, физиологии, функциональной анатомии, психологии и технических наук. Изучение «сопряжения» между человеком и машиной имеет, конечно, огромное значение и с точки зрения развития кибернетики, в частности «бионики», занимающейся изучением различных управляющих и самоуправляющих систем в живой природе.

Не менее важными стали и обследования в области коллективной психологии. Если раньше вопрос стоял главным образом о поведении отдельного человека в данной среде, то теперь не менее важным стал вопрос о поведении самой среды, т. е. коллектива, частью которо-

го является трудящийся в рамках данного предприятия. Скопление большой массы трудящихся на крупных предприятиях и совершенствование организации труда сделали совершенно очевидным тот факт, что психологические реакции коллектива отнюдь не являются простой арифметической слагаемой поведения его составляющих индивидуумов; психологический «климат» коллектива, как считают американцы, оказывает большое влияние на эффективность труда рабочих. Эволюция курса современных обследований в рассматриваемой области нисколько, впрочем, не преуменьшает значимости изучения физиологии труда в ее прежнем более узком понятии.

Ряд нижеследующих примеров иллюстрирует, какими, собственно, конкретными задачами занимается американская наука «организации и управления» в той ее части, которая имеет дело с «условиями труда». Температура воздуха, его влажность, свет, шум — вот первые факторы, которые приходится принимать во внимание, создавая определенные условия для каждого трудового процесса. Американцы считают оптимальной температурой для работающего человека 22—23° С. Эту величину, конечно, можно оспаривать, и некоторые у нас в СССР считают, что для человека здоровее температура несколько ниже указанной. Но важна тут не цифра, а то, что, даже при сравнительно небольшом числе трудящихся, как показывает американская практика, экономия на топливе за счет снижения производительности труда себя не оправдывает.

То же относится и к влажности воздуха. Автору вспоминается служба в Вашингтоне во время войны. В июле — августе воздух в Вашингтоне бывал настолько влажен, что работать между 2—4 часами дня при высокой температуре делалось исключительно трудно. У машинисток размокала и липла копировальная бумага. Кондиционирование воздуха с целью удержания оптимальной 40% влажности при температуре 22—23°С иногда оказывалось средством повышения в такие часы работоспособности в 2, а то и в 3 раза. Расходы на установку соответствующей аппаратуры являлись в таких случаях фактически экономией, ибо они увеличивали эффективность труда. Массовый переход на кондиционирование воздуха в рабочих помещениях США — это не

симптом избалованности, а просто вопрос экономической выгоды и расчета.

То же следует сказать о шуме и свете. Как показывают лабораторные работы, регулированием последних двух факторов можно снижать и повышать эффективность человеческого труда до 25%.

Нельзя пройти мимо значения и цветологии, изучающей влияние цвета на различные восприятия человека. Рассказывают о следующем случае на одном заводе, где изготовлялись мелкие части электронных приборов. Стены помещений, где происходила работа, были окрашены в красно-оранжевый цвет. Станки были тоже красного цвета. В сочетании с ламповой аппаратурой электрическое освещение давало желто-красный оттенок. В производстве был большой процент брака, сильно увеличивавшийся обычно через час после начала работы. Причину брака вскрыть не могли и пригласили специалистов-консультантов. Последние дали на вид странную рекомендацию: «перекрасьте стены и станки в голубовато-зеленый цвет и устраните красноватый оттенок в освещении». Совет был выполнен. Процент брака сразу резко снизился. Красно-желтый цвет снижает психическую способность человека правильно воспринимать размер предметов, и рабочие теряли требовавшуюся остроту глазомера уже после первого часа работы; зелено-голубой цвет его сохраняет и даже несколько обостряет. Эксперимент этого рода был недавно поставлен на одном из заводов Московской области, и полученные результаты были аналогичны результатам, полученным в США.

Возьмем работу машинистки. Лабораторные обследования в США показали, что машинистка, если ей создать правильные условия работы (т. е. подогнать стол и стул под ее рост, сделать так, чтобы свет падал под правильным углом, правильно расположить все, что нужно при печатании,— копирку, резинку и т. д.), может увеличить эффективность своей работы до 30—40%. При этом, несмотря на большую отдачу, машинистка меньше устает к концу рабочего дня, что побуждает ее идти навстречу такого рода рационализации труда. Что собственно происходит? Случается то же, что испытывает пианист, если он сидит на слишком низком или высоком стуле. Если стол не соответствует росту машинистки, это значит, что

она держит руки под неправильным углом. Получается ненормальное напряжение мускулов. При неправильном положении кисти через 1—2 часа работы появляется несвоевременная усталость определенных мускулов, хотя печатающий этого может и не заметить, пальцы попадают не на те клавиши. Свет падает под неправильным углом — это утомляет глаза, начинаются добавочные ошибки. Если резинка при этом лежит далеко, то процесс поправок опечаток занимает больше времени, чем само печатание, особенно если применяются несколько копирок. Все это мелочи. Но если устранение их дает увеличение эффективности на 30—40%, то это значит, что в большом американском учреждении, где, скажем, работает 100 машинисток, численность машбюро можно свести без всякого ущерба для дела до 60 человек путем простой рационализации условий труда.

Несколько слов о режиме труда и отдыха, о гигиене труда. Мы знаем, например, что автомобиль, как и всякая другая машина, нуждается в профилактике: его нужно смазывать, вовремя ремонтировать, проверять мотор, тормоза и т. д. Если шофер такси не делает этого своевременно, у него могут отобрать машину. К сожалению, на человека часто смотрят иначе. А между тем при неправильной организации труда он тоже быстро выходит из строя. Если люди систематически не едят вовремя, остаются без отдыха, не высыпаются и лишь работают день и ночь, то это, конечно, может дать большую отдачу на сегодня, завтра, на месяц, а потом... все это кончается инфарктом в 40 лет. Кто от этого выигрывает? Никто. А проигрывает все общество, ибо важно не то, сколько сделает человек за месяц или несколько лет, а какова его отдача на благо всех людей за всю его жизнь. Автору довелось работать консультантом у Р. Гарста. Как экономиста меня восхищали в работе маститого айовского фермера не столько его приемы возделывания кукурузы и откорма скота, сколько замечательное умение использовать все ресурсы производства, и прежде всего человека и каждую минуту его рабочего времени. Гарст не обидится на меня, если я расскажу о такой «мелочи»: каким бы важным ни было заседание, какие бы ни были гости на ферме, всегда в 13 часов Гарст обрывает всех на полуслове: «Перерыв. Время завтракать». Новички протестуют: «Мистер

Гарст! Подождите, за 20 минут мы закончим все наши дела!» В ответ лаконичное: «Нет! Ровно через час соберемся опять». Таков антитезис «штурмовщины» — метод, система.

Самопожертвование в труде — это великая и благородная вещь, но лишь тогда, когда оно рационально и необходимо. Если же самопожертвование вызывается лишь плохой организацией и отсутствием самодисциплины, то тогда оно является преступлением и перед собой и перед обществом, ибо человек — это самый дорогой из всех производственных ресурсов.

Вот почему науке об организации и управлении, в той ее части, в которой она занимается условиями труда, уделяется много внимания именно этой стороне трудового процесса.

Определение часов работы в течение дня тоже требует научного подхода. На юге США много птицеубойных заводов. На некоторых из них убивается до 60 тыс. мясных цыплят за 8-часовой рабочий день. Птицу подвозят по точному графику с территории радиусом свыше 100 *км*. В процессе перевозки птица теряет вес. Это сразу сказывается на прибылях владельцев завода или причиняет нерациональный расход фермерам, если за живую птицу платят по ее весу при доставке к птицеубойному предприятию. В числе прочего потеря веса зависит от температуры и влажности воздуха. Экспериментальным путем были разработаны математические формулы, определяющие эту зависимость. От местных метеорологических станций получают данные за многие годы относительно температуры воздуха и его влажности по времени дня. Выводят средние и по ним определяют оптимальные часы работы на каждые 1—2 месяца года. Одни заводы начинают работу в 3 часа утра, другие только в 7 или 8 часов. Такой подход дает большой экономический эффект. Определение правильных часов работы требует, конечно, ознакомления с условиями транспорта, часами работы окружающих общественных столовых и т. д., чтобы не вызвать ненужного неудобства для рабочих, а этим самым и бесполезной утомляемости и удерживать их работоспособность на высоком уровне.

В США большинство предприятий работает 5 дней в неделю (все государственные учреждения, школы, кон-

торы и т. д.). Рабочая неделя — 40-часовая. Выходные дни — суббота и воскресенье.

В этом американские деловые круги усматривают экономические выгоды. Прежде всего каждый день работы означает в масштабе всей страны добавочные переброски на работу и с работы десятков миллионов людей, что, естественно, требует дополнительных автобусов, трамваев, поездов и соответствующего увеличения затрат электроэнергии и горючего. Такие затраты сокращаются при 5-дневной рабочей неделе. Далее, одно дело поддерживать температуру в рабочих помещениях на уровне, необходимом для работы, другое дело немного подтапливать их в субботу и воскресенье лишь для того, чтобы слишком не охладились стены. В рамках страны 5-дневная неделя сберегает большое количество топлива, а следовательно, дает экономию и на расходах по перевозке его. Нельзя забывать и того, что, становясь на работу, человек никогда не берет с самого начала «полного разгона» в темпе своей работы. При физическом труде рабочий приобретает известного рода автоматизм движений обычно лишь на втором часу после начала работы. То же происходит и с человеком умственного труда: с первого момента, когда вы садитесь за стол, работа полным ходом никогда не идет. Кривая производительности труда опускается сильно и в последний час рабочего дня. Кроме утомляемости, играет здесь роль и психологический момент. Человек одной ногой уже чувствует себя дома, уже посматривает на часы, его мысли уже не на работе, а на том, что он будет делать после ее окончания. Американцы подсчитывают: при 6-дневной неделе неполноценных часов будет 12, при 5-дневной — 10. Зачем же платить 100% зарплаты за 2 лишних неполноценных часа? Вывод ясен.

Наконец, если подходить к этому вопросу с точки зрения удобства самих рабочих, в частности женщин, то нет сомнения, что за 5-дневную неделю подали бы свой голос 99% всех трудящихся. На 5-дневной неделе выиграла бы и наша система заочного обучения, легче было бы организовать генеральную уборку помещений, легкий ремонт и т. д.

Вопрос о 5-дневной рабочей неделе должен быть изучен с карандашом и бумагой в руках. Пока все «за» и «против» не будут переведены на язык экономики, до

тех пор будет вполне логичен вопрос: работаем ли мы 6 дней в неделю потому, что это действительно выгодно государству и обществу, или просто потому, что на заре библейских времен было сказано трудиться «шесть дней в неделю в поте лица своего».

В Отчетном докладе ЦК КПСС XXII съезду КПСС говорится: «От того, насколько устроен быт человека, какова культура обслуживания, во многом зависит и настроение людей и производительность их труда». Это простая истина, но ей часто у нас придают мало значения. Американские капиталисты выдают свои мероприятия по обеспечению лучших условий трудящихся за так называемую «заботу о человеке». Это, конечно, пустая пропаганда: когда деловая конъюнктура подсказывает увольнение тысяч рабочих и безжалостное выбрасывание тысяч трудящихся на улицу, вся «забота о человеке» в условиях капитализма сразу кончается. Но до тех пор, пока капиталисту рабочий нужен, американский наниматель действительно старается обеспечить нанимаемому хорошие условия труда, ибо этого требуют собственные интересы капиталиста: чем лучше устроен на работе рабочий, тем большую производительность труда от него можно ожидать. Отсюда все эти американские удобства на работе в виде хороших туалетов, комнат отдыха, холодной питьевой воды, автоматов с горячим кофе и прохладительными напитками, хороших раздевалок, лифтов и т. д. Все это, несомненно, очень важно. С точки зрения науки об организации и управлении все это должно в такой же степени интересовать хорошего начальника, в какой его интересует и постановка самого производства и делопроизводства.

Посмотрим теперь, для примера, на несколько чисто психологических моментов в «условиях труда». Проблема рабочей дисциплины, техника наказаний и поощрений, борьба с опозданиями и прогулами, проблема «летунов» — все это является объектом тщательного научного изучения в США. В частности, много внимания уделяется вопросу о технике наказаний и поощрений. Для разработки этого вопроса привлекают психологов и педагогов. О нем пишут, спорят. Такой подход заслуживает внимания не с целью пересадки американских методов на нашу почву, а в принципе; и к таким вопросам надо подходить по-научному, использовать достижения совре-

менной педагогики, психологии и т. д. Ведь можно наказать и «наказать». В одном случае наказанному будет неприятно, он будет бояться наказавшего его начальника, но он сохранит к нему уважение, сознавая, что начальник прав и наказание справедливо. Но «наказать» можно и в такой форме, что в результате наказания у наказанного появится чувство личного оскорбления и ненависти к своему начальнику, желание «отомстить при удобном случае», отсюда начинаются анонимные доносы и нездоровая атмосфера во всем коллективе. То же можно сказать и о поощрениях. Поощряя можно воодушевлять человека на новые трудовые победы, но можно пробуждать и нездоровую реакцию: дескать, начальство похвалило, так теперь можно свой пыл умерить.

Все эти истины совершенно очевидны. Но тем не менее одно дело с ними соглашаться, а другое — уметь найти правильную форму наказания и поощрения в зависимости от возраста, пола, образования и общего психологического облика человека, с которым имеешь дело. Опыт начальника в таких случаях значит много. Но, к сожалению, нечуткого и «толстокожего» человека опыт в таких случаях редко чему учит; требуется и определенная тренировка, обучение, требуется помощь науки.

Психофизиология труда подчеркивает и важность пола трудящегося. Наша революция провозгласила равенство мужчин и женщин. Мы заслуженно гордимся тем, что в нашей стране этот лозунг проводится в жизнь, а не остается только декларированием, которое имеет место в США, где экономическая дискриминация женского труда является обычным явлением. Но нельзя забывать, что, провозглашая равноправие женщин, мы имеем всегда в виду равноправие перед законом, равноправие политическое и экономическое. Было бы нелепостью говорить о физиологическом равенстве мужчины и женщины. А если так, то совершенно ясно, что и психологический облик трудящейся женщины должен как-то отличаться от облика мужчины, так как своими корнями психология уходит в почву физиологии. Отсюда американская наука об организации и управлении делает логический вывод: изучение оптимальных психологических условий труда мужчины еще не дает всего того знания, которое требуется для получения максимальной отдачи от трудящейся женщины, и наоборот.

Считают, например, что женщина более чутко и остро реагирует на различные формы наказания и поощрения, чем мужчина (отклонения, конечно, бывают в ту или иную сторону). Не только физиологические (скажем, например, физическая сила), но и психические свойства женщины делают ее труд в некоторых областях более производительным, а в других — менее производительным, чем труд мужчины, несмотря на равенство экономических условий. Примечательно, что в США основная масса рабочей силы у конвейеров электронной промышленности состоит из женщин, так как, по мнению специалистов, они лучше справляются с работой над мелкими частями, чем мужчины. Одни говорят, что это объясняется «более чувствительными пальцами» женщин; другие утверждают, что женщина психически более способна к концентрации, когда вопрос идет о продолжительной однообразной работе над мелкими механизмами; внимание же мужчины в таких случаях начинает скоро рассеиваться.

Обследования показали, что во главе успешно работающих предприятий в области рекламы в большинстве случаев стоят женщины. Американцы по этому поводу шутят: «Рекламное дело построено на воображении и фантазии, а у женщин этих качеств хоть отбавляй». Можно сомневаться в научности тех или иных объяснений, но факт остается фактом, что известное разделение мужского и женского труда вполне естественно и отнюдь не противоречит принципу равноправия. Нельзя, однако, отрицать, что иногда и чисто социальные факторы, связанные с устройством общества и его традициями, имеют значение. Как известно, в нашей стране в процентном отношении все время возрастает количество женщин-медиков и учителей средней и начальной школы. В США же при большом проценте женщин-учителей, количество женщин-врачей невелико и их процент по отношению к общему количеству врачей не возрастает. Объясняется это разницей во взглядах на общественное положение женщины и ее трудовой престиж и способности: к врачу-женщине, за исключением дантистов, американец на прием пойдет очень редко.

Приведем еще пример из области психологии труда.

Помимо организации «официальной», т. е. официально установленной структуры административного подчи-

нения, всегда постепенно кристаллизуется иерархия неофициальная, строящаяся на мотивах чисто психологических: один трудящийся участвовал в Отечественной войне, он герой, к нему все питают уважение; несмотря на формальное равенство всех, ему везде первое место. Другой пользуется авторитетом благодаря своим знаниям и опыту, и товарищи по работе нередко предпочитают обращаться с вопросом не к начальнику, а к нему.

Так складывается «незримая иерархия» в каждом человеческом коллективе. Наука об организации и управлении говорит, что с этим фактором надо считаться очень серьезно. При хорошей организации надо всегда добиваться того, чтобы «официальная» организация в какой-то степени совпадала бы с «линиями подчинения» иерархии незримой. Там, где это не достигается и «две иерархии» вступают в конфликт, всегда появляются психологические конфликты в условиях труда, внутренняя гармония коллектива трудящихся нарушается, а это сразу начинает сказываться на эффективности трудовых процессов.

В связи с этим в США иногда практикуют, особенно в высших учебных заведениях, так называемую систему «рейтинг», т. е оценку служащих начальниками, оценку начальников подчиненными, профессоров — студентами и т. д., т. е. оценку «сверху» и «снизу». Поясню это примером из своей личной практики.

Как-то в одном из высших учебных заведений в конце семестра меня перед лекцией вызвали в канцелярию: «Пожалуйста, раздайте эти анкеты вашим студентам и попросите их заполнить перед началом лекции». Оказалось, что анкета была... обо мне! Подписи от отвечающих не требовалось, анкета была анонимная. Вопросы должны были быть отмечены знаками плюс и минус, подчеркиванием или вычеркиванием отдельных слов и т. д., так чтобы определить автора по почерку было бы невозможно. Вопросы были приблизительно такие: считаете ли вы, что ваш профессор хорошо знает свой предмет; считаете ли вы, что предмет свой он знает, но не умеет его излагать; считаете ли вы, что дикция вашего профессора вредит успеху его лекций; считаете ли вы, что он излагает предмет слишком популярно или слишком серьезно; хотели ли бы вы, чтобы количество часов по этому курсу было бы увеличено или уменьшено; считае-

те ли вы, что ваш профессор нетактичен в своих отношениях со студентами, что у него нет чувства юмора, что он несправедлив? и т. д.

Заполненные анкеты по каждому курсу и о каждом профессоре поступают в канцелярию декана. Там они обрабатываются, суммируются, получается общая оценка данного профессора. Результаты не подлежат оглашению, но сообщаются соответствующему профессору, остаются в канцелярии декана и передаются ректору. При отрицательных отзывах «дискредитации» профессора в глазах студентов благодаря полной секретности анкеты быть не может, но профессор узнает, что думают о нем его студенты, узнает об этом и его начальство. Такого рода система весьма эффективно помогает профессору улучшить свою работу. Что же касается начальства, то описанный метод является хорошим способом удерживать на должном уровне академическую репутацию учебного заведения и следить за тем, чтобы психологическая атмосфера отношений студентов и преподавательского состава оставалась здоровой. На отдельные отрицательные отзывы, конечно, не обращают внимания; не считается решающим и отзыв только одной группы учащихся данного семестра. Но если семестр за семестром анкеты, получаемые от различных групп студентов, все время будут говорить, что данный профессор не знает, скажем, данного предмета или неправильно себя держит со студентами, то тогда, конечно, появляется объективное основание для принятия соответствующих административных мер по устранению ненормального положения.

Аналогичную оценку иногда применяют на производстве, в учреждениях: обследуют мнение рабочих о начальнике цеха, о заведующем отделением и т. д. Подразумевается, что количество лиц, заполняющих анкеты, должно быть достаточно велико, чтобы обеспечить полную невозможность устанавливать личность отвечающих. Описанный метод является хорошим способом контроля снизу, заставляет начальников быть начеку, сводит до минимума всякие анонимные жалобы и способствует установлению здорового «психологического климата» во всем рабочем коллективе. Совершенно очевидно, что метод этот имеет и свои недостатки. Его применение в наших условиях может встречать и ряд есте-

ственных возражений. Тем не менее сама техника подобного рода психологической оценки рабочих и служащих заслуживает внимания.

Нельзя не упомянуть и об известном американском «смайл» (улыбайтесь) — слове, которое вы можете часто прочесть в США на табличках в магазинах, конторах, банках, на вокзалах, на почте, во всех тех местах, где имеется традиционный прилавок или окошко, позади которого находится обслуживающий персонал, а впереди — обслуживаемая клиентура, посетители, публика. Служащих убеждают, а публику призывают делать дело с улыбкой на лице. Это не ханжество. Если плохое настроение человека обычно вызывает хмурое выражение на его лице, то естественна и обратная связь: по своего рода условному павловскому рефлексу умышленно удерживаемая на лице улыбка уже через час-другой обычно улучшает настроение человека. Попробуйте сделать такой эксперимент над собой, и вы увидите, что американский метод удержания хорошего настроения в процессе работы имеет под собой известного рода основание. А что значит хорошее настроение в работе, знает каждый: в атмосфере дружелюбной улыбки работа, как говорят, всегда хорошо спорится, труд делается более радостным, и эффективность его повышается. В напряженной, неприятной атмосфере, создаваемой нервными, озлобленными и нахмуренными лицами, отражающими плохое настроение трудящихся, производительность труда всегда уменьшается.

Все эти примеры вполне достаточно, хотя и контурными линиями, отмежевывают тематику третьего раздела науки об организации и управлении, занимающейся широким вопросом «условий труда».

4 Проблемы инженерно-экономические

Наука об организации и управлении не занимается инженерными проблемами как таковыми. Организация технологии производства — дело отраслевых специалистов. Неправильно думать, например, что для того что-

бы правильно поставить конвейерное производство автомобилей, нужен инженер-организатор. Для этого нужен просто хороший инженер, так же как для того, чтобы хорошо посеять кукурузу, нужен не организатор, а просто хороший агроном, хотя и тот и другой должны иметь некоторое экономическое образование. Необходимость в специалисте-организаторе появляется в тот момент, когда создается проблема координации и увязки целого ряда процессов, разнородных по своему технологическому характеру.

Расчленение функций отраслевых специалистов и организаторов порождается именно процессом современной специализации: чем глубже идет специализация, тем важнее делается увязка в одно целое разнородных специализированных процессов. В прежние времена в одном небольшом хозяйстве достаточно было одного человека, чтобы решать вопросы, какие гибридные семена кукурузы следует сеять на поле данного хозяйства, какие сеялки применять, где, как и каких моделей достать тракторы, откуда подвезти горючее, как расставить на работе людей, как учитывать работу, когда начать посев и т. д. В огромных хозяйствах нашего времени эти вопросы решаются уже целой группой специалистов. И чем больше «музыкантов», играющих на разных «инструментах» в таком хозяйственном «оркестре», тем более необходимым делается «дирижер». Дирижер должен быть знаком с каждым инструментом своего оркестра, но обычно каждый музыкант в оркестре владеет своим инструментом гораздо лучше дирижера, так как искусство дирижера отлично от искусства каждого отдельного музыканта оркестра.

Аналогично обстоит дело с разницей в функции организатора и отраслевого специалиста, когда наука об организации и управлении сталкивается с проблемами инженерно-экономическими. Порождаются эти проблемы усложнением нашей жизни в самом широком смысле этого слова. Появляются новые технологические процессы во всех областях производства, распределения, коммуникаций, транспорта и т. д., которые по своему размаху и скорости требуют разработки средств контроля и управления, выходящих за рамки инженерного дела. Ряд следующих примеров из жизни США иллюстрируют это положение.

Возьмем банковскую систему США. В США очень распространена система чеков. В 1959 г. в американских банках было около 50 млн. чековых счетов, и в год выписывалось свыше 13 млрд. чеков, включая чеки правительственные. По прогнозам на 1970 г., их число должно вырасти до 22 млрд. В 1959 г. одно казначейство выпускало за год 398 млн. чеков. Подсчитали, что если сложить эти чеки, то получилась бы колонна выше знаменитой Вашингтонской. Считается, что каждый чек записывается, сортируется и таблируется в среднем 8—10 раз прежде, чем он вернется к лицу, его подписавшему. Помножьте 22 млрд., скажем, на 9 и вы получите астрономическую цифру количества операций, которые нужно будет совершать за год, чтобы обеспечить работу чековой системы.

Чтобы справиться с такой задачей, банковская ассоциация США опубликовала еще в апреле 1959 г. программу механизации чековой системы. Чеки теперь пишутся специальными магнитными чернилами. Имеются специальные машины по сортировке чеков. Одна такая машина может сортировать 1500 чеков в минуту. Имеются машины, которые выписывают в день до 80 тыс. чеков. Инженеры таким образом справились с технической задачей механизации чековой системы. Но в этом процессе была и другая сторона: новый метод потребовал значительных изменений во внутренней организации соответствующих отделений в банках. Решение этой задачи было уже делом не инженеров, которые обычно мало знакомы с банковским делом, а специалистов по вопросам организации, не знавших устройство новых машин, но знавших организационную структуру банковского дела.

В 1950 г. в США появились так называемые кредитные карточки. Вы вступаете членом в специальную кредитную ассоциацию, вносите определенный депозит и получаете карточку с указанием вашей фамилии, адреса, номера и образцом вашей подписи. Располагая такой карточкой, вы не платите наличными в больших гостиницах, в крупных ресторанах, аэропортах, железнодорожных кассах и т. д. Вы только предъявляете вашу карточку, и соответствующее учреждение записывает ее номер, вашу фамилию и величину расхода.

Кредитную карточку можно использовать и за грани-

цей при покупке билета на самолеты американских компаний. Больше того, американский путешественник, нуждающийся в наличных, может зайти в одно из многочисленных отделений фирмы «Американ экспресс» и получить наличными в заем до 300 долл., которые он потом уплачивает по возвращении в США. Такого рода право, впрочем, предоставляется лишь тем привилегированным членам ассоциации, у которых на карточке в правом углу внизу стоит многозначащий знак «х».

Описанная система исключительно удобна, хотя американцы и любят шутить, что она является прекрасным инструментом для «обирания потребителей». Имея возможность целый месяц жить «бесплатно», потребитель поддается соблазну тратить сверх своего нормального бюджета, но потом испытывает «нервное потрясение», когда получает под конец месяца счет по всем сделанным расходам. Едва ли есть надобность комментировать тот факт, что функционирование описанной системы требует огромной организационной точности и четкости.

Аналогичная система применяется при торговле горючим на автозаправочных станциях. И в этом случае каждый владелец автомобиля, который является членом соответствующей ассоциации, получает специальную карточку, а иногда перфорированную металлическую пластинку. Вы подъезжаете к колонке и, купив горючее, не расплачиваетесь деньгами, а предъявляете свою пластинку. Обслуживающий вас служащий вставляет ее в тут же прикрепленный небольшой аппарат, в нем что-то щелкает, вы получаете назад свою пластинку и едете дальше. Разговорам о том, что «у меня нет мелочи», тут места быть не может. Процедура «уплаты» требует нескольких секунд. Таким методом вы можете сегодня купить горючее в Нью-Йорке, а через неделю где-то у другой фирмы на берегу Тихого океана. Под конец месяца вы получаете общий счет на покупавшееся вами горючее от разных фирм по всем США.

В условиях развитого автомобильного транспорта в США быстрота обслуживания у колонок весьма важна. Описанная система значительно ускоряет весь процесс. Инженерная конструкция аппаратов, отщелкивающих у колонок все необходимые записи, весьма проста, но совершенно очевидно, что управление всей этой системой

требует сложного организационного аппарата, работающего четко и безотказно.

Возьмем систему централизованного социального обеспечения США. Несмотря на то, что американская система социального обеспечения развита слабо и не может быть никакого сравнения ее с советской системой, бюро по социальному обеспечению в Балтиморе считается одним из самых больших «бумажных предприятий», как шутят американцы, в мире, ибо оно ведет 120 млн. дел. Около 80 млн. личных карточек в этом «дворце бумаги» приходится вынимать 3—4 раза в течение года, вносить в них 3—4 записи и делать, таким образом, в течение года свыше 800 млн. записей. Представьте, какая же должна быть система, чтобы было возможно быстро находить каждую карточку, быстро делать необходимые записи, рассматривать в среднем в день до 50 тыс. дел и производить в год около 12,6 млн. платежей чеками лицам, получающим различные пособия в рамках системы социального обеспечения.

Хороший пример решения сложной организационной задачи представляет и так называемое «National Employment Index», т. е. правительственное бюро по учету профессиональных знаний и квалификации трудящихся США. Бюро это было организовано во время войны, когда возникли большие трудности в отыскании людей различных профессий для нужд армии и военной промышленности. В этом бюро в 1960 г. имелось около 126 млн. карточек. На каждого человека имелись карточки, указывающие его профессию, образование и все, что он умеет делать: какие иностранные языки знает, умеет ли он печатать на пишущей машинке, управлять автомобилем, знает ли он стенографию и т. д. 126 млн. карточек группируются таким образом, что в любой момент можно не только подсчитать количество людей данной квалификации, но и быстро их разыскать в случае нужды. Очевидно, что малейшая путаница в системе карточек могла бы свести всю ее огромную ценность на нет.

Рассмотрим еще один пример из организации торговли. Американская торговая фирма «Сирс Робок энд К°», имеющая 1500 отделений по всем США, славится как крупнейшее в мире предприятие торговли по почте. Фирма специализировалась главным образом на снабжении

сельскохозяйственного населения, живущего на отдельных фермах. Фирма продает фактически все, что можно купить в США. Послав открытку в одно из отделений фирмы, фермер может заказать ботинки, трактор, зубную пасту, электрический мотор, лопату, книги, костюм и т. д.

Каталоги фирмы с перечислением ассортимента товаров и запасных частей славились своим объемом на весь мир: поставленные в один ряд на полку они занимали около 6—7 *м*. Отыскание в этих каталогах нужной единицы всегда отнимало очень много времени и требовало многочисленных специально обученных служащих.

Новые инженерно-организационные приемы позволяют быстро решить эту задачу. Содержание 55 объемистых каталогов переведено на 17 маленьких роликов микрофильмов. Применяется специальная машинно-клавишная установка, прожектор, экран. В итоге соответствующей «игры на клавишах» машины иногда уже через 20 секунд на экране можно увидеть все необходимые данные относительно номера, серии и т. д. искомой запасной части.

Разработка методов получения и использования всякого рода информации составляет центральную проблему рассматриваемой части американской науки об организации и управлении. Следующая справка иллюстрирует, что означает эта проблема в развитии современного хозяйства страны и науки. В США считают, что 20% времени инженера, разрабатывающего новые проекты и занимающегося новыми исследованиями, уходит на отыскание различных данных; у химиков на это уходит до 50% времени.

В годы войны автор работал в качестве экономиста в министерстве сельского хозяйства США. В министерстве считалось, что средний квалифицированный работник проводил 13% своего рабочего времени в библиотеке министерства в поисках той или иной информации.

Говоря о сельском хозяйстве, любопытно упомянуть, что в настоящее время приблизительно в 100 странах мира выходит около 25 тыс. периодических изданий на 50 языках. «Выудить» из этой массы информации данные по тому или иному специальному вопросу для индивидуального работника сельского хозяйства является даже теоретически неразрешимой задачей. Международ-

ная библиографическая ассоциация считает, что первоклассная универсальная библиотека должна получать в настоящее время не менее 1200—1400 периодических журналов, а небольшая специализированная библиотека — по крайней мере от 200 до 300. Уследить за таким потоком информации не может ни один специалист. Отсюда все возрастающее значение приобретает реферативная служба.

Однако правильная постановка реферативной службы — это всегда исключительно трудная задача, требующая не только самого новейшего технического оборудования, но и огромных чисто организационных усилий и очень четкого управления. Американские конгрессмены говорят, что когда конгрессу нужно собрать какие-то данные, требующие ассигнования не больше чем 100 тыс. долл., то новое обследование обычно обходится дешевле, чем собирание уже ранее собранных, но разбросанных по различным источникам данных. Только идеально организованная реферативная служба может застраховать от подобного рода парадоксов, особенно когда дело идет о реферативном обслуживании ученых. Американцы недаром говорят, что труднейшая задача организации — это «организовать по-научному труд людей науки».

Механизация конторской работы и переоснащение канцелярий всевозможными счетными машинами, электронным оборудованием, диктофонами, электрическими пишущими машинками и т. д. отражают уже не первый год идущую в США революцию в области организации конторской работы. В 1946 г. общая сумма от продажи конторских машин не превышала 0,5 млрд. долл. В 1958 г. стоимость конторского оборудования возросла до 5,75 млрд. долл. В 1959 г. в эксплуатации было около 1500 крупных электронных машин, общая стоимость которых доходила до 375 млн. долл. В том же году в США насчитывалось около 200 более или менее крупных фирм, специализировавшихся на изготовлении конторских машин. Среди них можно было найти и такие известные на весь мир компании, как «Интернэйшнл Бизнесс Мэшинс», «Нэйшнл Кэш Реджистер», «Борроус Корпорэйшн» и др.

Многие из вычислительных машин однако очень дороги как у нас, так и тем более в США. Отдельные не-

большие предприятия редко имеют возможность их приобретать. Такое положение дало в США толчок к созданию специальных фирм, приобретающих это оборудование и специализирующихся на обслуживании вычислительными работами других фирм. У нас этому соответствуют кустовые машиносчетные станции. Проблема заключается в том, чтобы организовать их полную загрузку. Дорогие вычислительные машины себя не оправдывают, если их используют каких-нибудь 30—40% рабочего времени. Но, к сожалению, именно так нередко и случается. Наши инженеры блестяще справляются с конструированием первоклассных вычислительных машин, которые нисколько не уступают американским, но наша техника организации и управления не справляется с задачей их эффективного использования. Что действительно примечательно в США, так это не дорогие вычислительные машины, а то, что можно назвать «малой механизацией». Мы же не привыкли обращать внимания «на мелочи». Исторически этому есть объяснение: уж слишком монументальные стоят перед нами задачи, чтобы думать о мелочах. Но чем больше развивается наша страна, тем больше вещей из неважных делаются важными.

США набиты, насыщены всевозможными «таджетс» («деловые безделушки»), которые в конечном итоге сильно упрощают труд, делают его более простым, эффективным. Вот несколько примеров.

За 30 лет жизни в США автору не пришлось увидеть конторского служащего, который бы точил карандаш перочинным ножом. Не говоря уже о том, что и нож не всегда бывает под рукой, такого рода отточка отнимает время, карандаши нередко ломаются, отточить карандаш остро бывает не так-то просто, опилки пачкают пол или приходится тратить время на поиски пепельницы или корзинки для сора. В США обычно применяют небольшие точильные машинки, прикрепляемые к столу или к стене. Вы вставляете карандаш в соответствующее отверстие машинки, делаете несколько поворотов ручки, и через несколько секунд ваш карандаш будет остр, как иголка; стружки попадают в коробочку, очищаемую в 2—3 месяца раз. Все это быстро, удобно, а сама машинка настолько проста, что сконструировать ее может и не механик. Но для этого надо иметь желание заниматься

конструированием таких вещей и не считать их «неважными».

А возьмите авторучки. Сколько их сортов и видов можно найти в США с перьями самых разнообразных форм и концами, приспособленными для самого различного рода работы и индивидуального вкуса потребителя! Шариковые ручки особенно удобны. При массовом производстве они обходятся настолько дешево, что их обычно покупают пакетиками в 10—12 шт., и никто не теряет время на их перезарядку.

Шариковые ручки, конечно, известны и у нас, но чернила для их зарядки плохи, и, по-видимому, никто не считает целесообразным подумать о том, как их улучшить. Попробуйте заполнить такой ручкой служебный бланк или расписаться у нас на почте или в банке — и вашу подпись не примут. Вам скажут: «Ее очень легко стереть и подделать». По-видимому, кто-то верит в возможность существования чернил, при помощи которых из мошенников можно было бы делать честных людей; если фальшивомонетчики ухитряются делать фальшивые деньги, то любую подпись при желании может подделать каждый и никакие чернила нечестного человека от этого не удержат. У практичных американцев вексель, подписанный даже карандашом, имеет полную юридическую силу.

Американские методы организации и управления предпочитают в данном случае несколько слов распоряжения по телефону, которое имеет такую же легальную силу, как и всякая «официальная бумага».

Возьмем применение клея в канцелярской работе. Сколько времени вы должны затратить, чтобы заклеить какую-то порванную бумагу! Не успели прикоснуться к банке, пальцы ваши уже липнут. Нужно идти мыть руки. Липкая кисть прилипает к пузырьку, клей в банке легко высыхает. Слой получается то недостаточным, то вы набираете клея из банки слишком много. Американцы предпочитают так называемый «скатч тейп» — небольшой ролик тонкой прозрачной клейкой бумаги. Вы отрываете кусочек ее и прижимаете к порванной поверхности. Все это просто, чисто, быстро и аккуратно. Рук вам мыть не приходится. Если вы заклеили текст, то читать его все равно можно, так как патентованная клейкая бумага прозрачная и ее почти не видно.

Аналогичными «мелочами» полна Америка. Сколько видов кнопок, гвоздей, винтов, крючков, электрических резинок, линеек, ножей, ручек для всевозможных инструментов, отверток, лопат, молотков и т. д. Для простого потрошения курицы на птицеубойном заводе употребляют свыше десятка разных ножей с разными ручками и формами лезвий, и всему этому придается не меньше значения, чем выведению и откорму самих бройлеров (мясных цыплят).

Разумеется, эти вещи не новы для нас, но, посетив в 1955 г. США, бывший министр сельского хозяйства СССР В. В. Мацкевич потом правильно подчеркнул, что применение на фермах США различных мелких механизмов и приспособлений приводит к значительному сокращению затрат труда, к общей экономии рабочей силы.

Однако ни большая, ни малая механизация, ни электронные машины, ни хитроумные мелкие механические приспособления сами по себе еще не разрешают проблем организации и управления: за самой совершенной техникой всегда стоит человек. Рассказывают о таком случае. В одном городе одной из экономически отсталых стран Азии решили механизировать работу почтамта «на американский лад». Купили дорогие сортировочные машины, установили конвейеры. Вместо одного почтового ящика повесили, как делают в США, несколько: для писем местных, для авиапочты, для писем в Европу и т. д. Люди следовали призыву администрации и тщательно раскладывали свою корреспонденцию по ящикам. А вечером, как заметил один наблюдательный турист, появлялся босой старик-туземец, высыпал все письма в один мешок, взваливал его себе на плечи и уносил в сортировочную! Так бывает всегда, когда забывают о самом основном элементе в науке организации и управления, — о человеке и его обучении.

Данные примеры в достаточной степени иллюстрируют, с одной стороны, все огромное значение технического оснащения во всякой области деятельности современного человека, но, с другой стороны, делают очевидным, что успехи в развитии и усовершенствовании этого оснащения еще более требовательно ставят на повестку дня развитие науки об организации и управлении.

*   *
*

Было бы неправильным вывести заключение, что американский опыт в развитии рассматриваемой науки является чем-то совершенно новым для нас и что мы должны принимать на себя в этой области роль учеников начальной школы. Это совершенно не так.

Как уже нами было указано, еще в дни, когда в США только зарождалась идея организации и управления как комплексной науки, Ленин отмечал, что в организации и управлении разнородными предприятиями, учреждениями, ведомствами есть много сходного. Еще в 1923 г. в своей работе «Лучше меньше, да лучше» Ленин призывал заниматься «теорией организации». По указанию Ленина была создана проектно-консультационная организация «Оргстрой», во всех крупных учреждениях были созданы рационализаторские ячейки в виде отделов нормализации, оргбюро и т. д., согласовывавшие свою работу в Наркоматом РКИ или его местными органами. В 1927 г. при НК РКИ был создан научно-исследовательский институт техники управления с рядом филиалов. В 20-х годах существовало более 10 институтов по проблемам организации и управления, а в 1923—1937 гг. по этим вопросам выпускалось уже около 20 специальных журналов. Вся эта работа, однако, полностью прекратилась в конце 30-х годов.

Всесоюзное совещание по механизации труда инженерно-технических работников и работников административно-управленческого аппарата в 1960 г. нам рисуется в какой-то степени началом периода Ренессанса в рассматриваемой области. Отдельные проблемы организации и управления стали у нас все больше и больше вводиться в тематику работы различных научно-исследовательских институтов. Правительство приняло развернутую программу мероприятий по механизации учета и поставило конкретные задания по разработке и изготовлению средств механизации и автоматизации управленческого труда. Наша молодая кибернетика вышла на передовые позиции мировой науки. В Минске был открыт Центральный научно-исследовательский и проектно-технологический институт по организации и технике управления в машиностроении. Научно-исследова-

тельский институт труда организовал отдел по механизации управленческого труда. При Московском государственном университете начала функционировать межфакультетская лаборатория по изучению проблем управления. В апреле 1963 г. образован Научный совет по проблеме «Научные основы управления народным хозяйством» при Государственном комитете по координации научно-исследовательских работ СССР. Аналогичный научный совет создан весной 1964 г. в Киеве. Подобных ободряющих симптомов стало появляться все больше.

Тем не менее в сравнении со срочностью и важностью назревших проблем в данной области делается еще мало, в малых масштабах и темпах, совершенно не соответствующих бурному развитию нашей страны. У нас не только не разрешены, но даже еще и не поставлены многие важные проблемы организации и управления. Своей межотраслевой науки в этой области у нас, к сожалению, еще нет; ее содержание еще не определено; ее терминология еще не разработана. Ведущаяся в этой области научная работа почти исключительно касается промышленного производства; сельское хозяйство затрагивается мало; такие отрасли народного хозяйства, как торговля, коммунальное и бытовое обслуживание, остаются пока вообще не тронутыми.

Системы подготовки кадров специалистов по вопросам организации и управления у нас нет. Зарубежная литература по этим вопросам используется еще недостаточно. Что же, по нашему разумению, должно быть сделано немедленно в рассматриваемой области?

Прежде всего у нас еще не созданы органы, исключительной целью которых было бы научное изучение и совершенствование организации и управления. Многие из таких вопросов решаются традициями или на основании чисто личных мнений начальников. Такие органы, как нам кажется, должны быть созданы в виде оргбюро на каждом заводе, в каждом учреждении, в каждом сельскохозяйственном предприятии. Для них должны отпускаться средства, и их штаты должны быть укомплектованы хотя бы небольшим числом специалистов, которые могли бы посвятить свое время исключительно рассматриваемой работе, так как заниматься ею между прочим, только в свободные от других обязанностей минуты, нельзя.

При всех государственных комитетах по координации научно-исследовательских работ или близких им по функциям органах, по-видимому, должны быть сформированы научные советы из представителей общественности различных научно-исследовательских институтов и государственных учреждений. Такие советы должны устанавливать с должной полнотой тематику всех исследований в области организации и управления; распределять разработку соответствующих проблем между научно-исследовательскими институтами; разрабатывать конкретные предложения и рекомендации по широкому привлечению масс трудящихся к делу внедрения научной постановки вопросов организации и управления, повышения стиля работы, поднятия культуры труда и беспощадного искоренения всех тех архаических приемов, которые органически чужды нашему строю, против которых борется наша партия и правительство, но которые еще иногда упорно цепляются за жизнь в некоторых закоулках нашего делопроизводства; выполнить сразу же ряд первоочередных мероприятий по организации и управлению.

К таким мероприятиям мы относим прежде всего составление и издание ряда руководств по вопросам организации и управления и подготовки хотя бы элементарных учебников. В. И. Ленин требовал еще в 1923 г. объявить конкурс на составление двух и больше учебников по организации труда и специально труда управленческого, но его завет остается невыполненным в течение 40 лет. Необходимо разработать и справочники по терминологии новой науки, ибо без такого справочника у нас может повториться легендарная история о Вавилонской башне и «смешении языков», когда каждый будет изобретать и вкладывать в различные организационно-управленческие термины свои собственные толкования. Далее, срочной задачей мы считаем разработку мероприятий по созданию педагогических кадров и составлению программы преподавания для курсов по подготовке специалистов и повышению квалификации наших управленческих кадров. Хотя бы элементарный курс по науке об организации и управлении должен быть постепенно введен в программу всех высших учебных заведений и техникумов (к сожалению, надо отметить, что и сейчас раздаются голоса, что такой науки нет), немедленно долж-

ны быть приняты меры к переводу не двух трех, а если нужно, то и сотен лучших трудов зарубежной литературы по самым разнообразным вопросам организации и управления и их изданию массовыми тиражами.

Ленинский призыв уметь, если нужно, учиться у капиталистов, перенимать то умное и выгодное, что у них есть, не потерял своей актуальности и сейчас. На февральском (1964 г.) Пленуме ЦК КПСС еще раз отмечалось, что партия осуждает огульное отрицание достижений науки в капиталистических странах. То ценное, что есть в американском опыте организации и управления, не зазорно позаимствовать и нам, несмотря на принципиальную неприемлемость для нас капиталистических теорий «менеджеризма».

Рано или поздно встанет вопрос о созыве Всесоюзного совещания по вопросам организации и управления, о создании крупного Всесоюзного института по самой широкой тематике организации и управления, хотя говорить об этом, быть может, еще и преждевременно.

Видную роль в деле координации усилий по созданию нашей собственной социалистической науки об организации и управлении должна, безусловно, сыграть Академия наук.

Но решающее слово — за хозяином нашей земли, за великим советским народом. Штурм науки об организации и управлении должен стать штурмом всенародным. На этот штурм нас зовут наша партия и правительство, ибо нет сейчас задачи более важной в деле построения коммунизма, как борьба за лучшую организацию и управление всеми сторонами нашего народного хозяйства. Борьба за лучшую организацию и управление должна вырасти в могучее народное движение.

Наука об организации и управлении — это прежде всего наука о том, как правильно, быстро и качественно работать с часами в руках, помня, что в процессе построения коммунизма время дороже денег. Наука эта требует энергичного проявления всюду и везде большевистской принципиальности и нетерпимости к разгильдяйству, проволочкам, отсутствию дисциплины, бесцельной трате времени. Вопросы организации и управления касаются всех и каждого. В нашей стране, как мы твердо убеждены, они уже до такой степени назрели, что, выражаясь аллегорически, «подложи только спичку — и

вспыхнет могучий костер» делового энтузиазма многих тысяч и тысяч пионеров и «маяков» во всех отраслях хозяйственной жизни страны.

В условиях капитализма организация и управление не могут быть совершенны. Приведенные нами примеры отдельных, порой блестящих достижений из жизни США еще не означают, что в заокеанской республике все хорошо и гладко в рассматриваемой области. В США можно найти сколько угодно организационной неразберихи и управленческой неграмотности. Там имеется очень много слабо организованных и плохо управляемых предприятий. Их владельцы разоряются в процессе безжалостной капиталистической конкуренции, и слабые предприятия «поедаются» более сильными.

Авторы капиталистической литературы по вопросам организации и управления часто превращают свои труды в апологетику капитализма. Американские «доказательства», что «все это возможно лишь в условиях капитализма», требуют, конечно, самого критического отношения со стороны советского читателя, ибо популярный в США «менеджеризм», как мы уже подчеркивали выше, является в конечном итоге «крючком» пропаганды.

Более того, как бы внешне эффективно ни были организованы отдельные американские предприятия и учреждения, достижение совершенства в этом отношении в условиях капитализма невозможно даже и теоретически. Внешняя гармония таких предприятий всегда построена на противоречии между трудом и капиталом.

Организационно-управленческие возможности капитализма в конечном итоге ограничены.

Этих ограничений нет у нас.

Система нашего планового хозяйства открывает необозримые горизонты и дает такие колоссальные возможности претворения в жизнь научных основ организации и управления, которые не могут и сниться в капиталистическом мире.

Но об этих вопросах надо не только говорить, надо и действовать. Надо всюду и везде смело браться за решение задач науки, которую В. И. Ленин называл «главной», «центральной», «труднейшей» и «благороднейшей».

СОДЕРЖАНИЕ

Терещенко Валерий Иванович

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ. (Опыт США). М., «Экономика», 1965.

48с 33И

Редактор *В. В. Филиппов*

Технический редактор *Л. В. Карлова*
Обложка художника *Б. Дударева*
Корректор *Г. В. Привезенцева*

Сдано в производство 8/X 1964 г. Подписано к печати 30/XII 1964 г. А03616.
Формат 84×108 1/32. 2,52 печ. л. Уч.-изд. л. 2,40.
Цена 12 коп. Изд. № 145. Заказ 332.
БЗ — 83 — 1964
Допечатка тиража 60 000 экз.

г. Калинин. Областная типография.


Цена 12 коп.